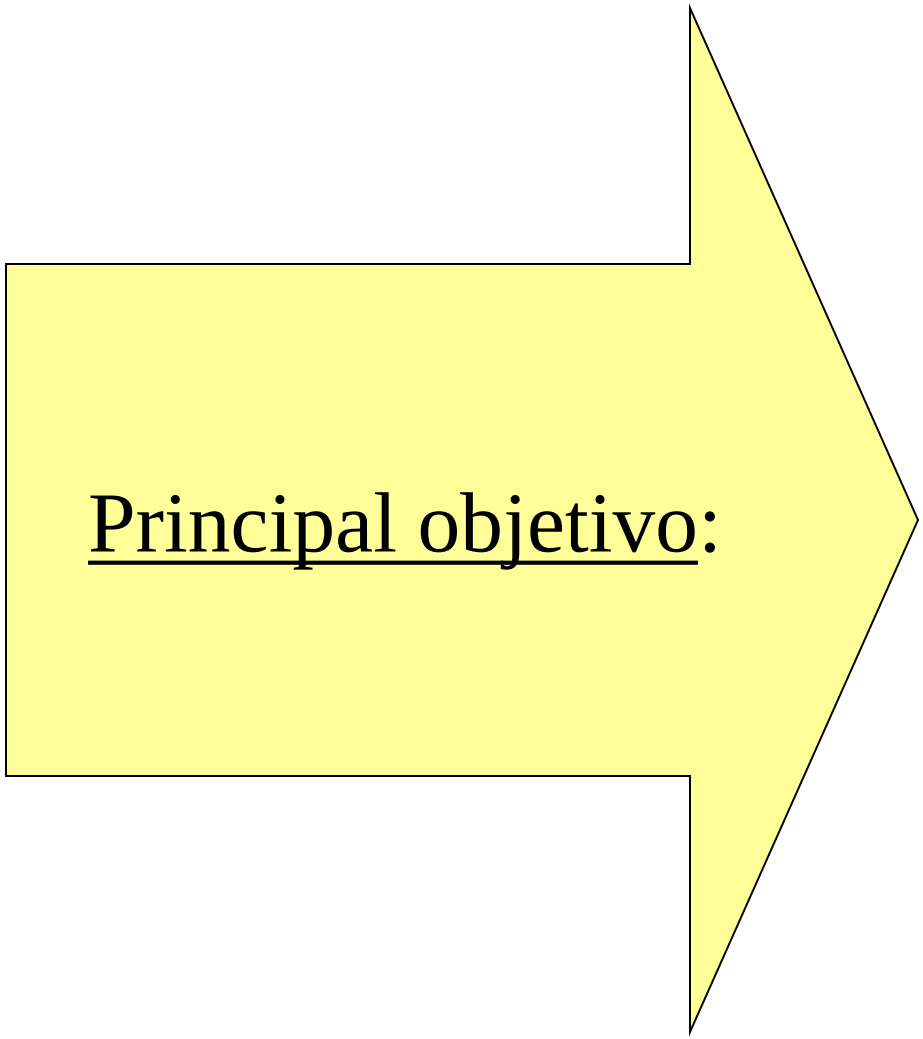
Escuela de Administración Científica:
Eficiencia del operario

Escuela de Administración Científica

- Taylor (1856-1915) fue el pionero
- Dice que los individuos son holgazanes.
- Desconocimiento de las rutinas y métodos por parte de los directivos.
- Falta de uniformidad.



Máxima prosperidad a los individuos y a los patrones

Escuela de Administración Científica

- Principios de la Administración Científica:
- Principio de Planificación: no improvisar.
- Principio de la Preparación: selección científica, entrenar, enseñar y desarrollo de los trabajadores.
- Principio del Control: verificar que se cumple lo pautado.
- Principio de la ejecución: distribuir atribuciones y responsabilidades equitativamente.

Escuela de Administración Científica

- Los cuatro grandes principios son:
- 1) Estudio científico del trabajo: debe ser realizado por un grupo de especilistas que tienen que definir los procesos operativos más económicos y establecer cuáles son las condiciones óptimas para cada empleado dentro de dichos procesos y la consiguiente remuneración que debe obtener aquel que alcance los máximos rendimientos.

Escuela de Administración Científica

- 2) La selección científica y el entrenamiento del obrero: se debe establecer un sistema de selección confiable y un plan de entrenamiento que permita que cada obrero pueda obtener resultados excelentes en, por lo menos, un puesto de trabajo.
- 3) La armonización del estudio científico del trabajo y la selección científica del trabajador: la clave del éxito es que el obrero aplique la ciencia.

Escuela de Administración Científica

- 4) Estrecha cooperación entre obreros y dirigentes: asegura que el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros.

Escuela de Administración Científica

- Colaboradores de Taylor:
- Gantt, Henry (1861-1919) Diseñó un sistema de incentivos:
- Si cumple con el trabajo asignado, se le conceden 0.50 centavos, y al supervisor una bonificación por cada trabajador que cumpliese, y un bono extraordinario por el 100% de cumplimiento.

Escuela de Administración Científica

- Colaboradores de Taylor:
- Gilbreth, Frank (1868-1924) y Lilian (1878-1972)
  - Estudios sobre la fatiga y el movimiento.
  - Bienestar del trabajador individual.
  - Eliminación de movimientos inútiles.

Organización Racional del Trabajo

- Análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos: la observación metódica de las operaciones que realiza el trabajador, subdiviéndolas en movimientos cronometrados, permitió eliminar movimientos innecesarios, racionalizar el entrenamiento, distribuir uniformemente las tareas, etc.
- División del trabajo y especialización del operario: permite especilizar al operario aumentando su eficiencia en la tarea, aun a costa de libertad e iniciativa.

Organización Racional del Trabajo

- Estudio de la fatiga humana: con la finalidad de evitar movimientos que implicarían la pérdida de eficiencia por fatiga y el mejor uso de las herramientas.
- Diseño de cargos y tareas: permite la incorporación de empleados con calificación mínima, reducir los costos de entrenamiento y facilitar la supervisión.
- Esquema de incentivos salariales y premios: permitió conciliar el interés de la empresa por lograr una mayor eficiencia productiva, con el interés del trabajador por lograr mayor salario.

Organización Racional del Trabajo

- Desarrollo del concepto de ¨homo economicus¨: el hombre está motivado por las recompensas materiales.
- Condiciones ambientales del trabajo: dirigidas a la mejor adecuación de los instrumentos y herramientas de trabajo para evitar la pérdida de tiempo y racionalizar la producción.

Organización Racional del Trabajo

- Racionalidad de las tareas: principal aporte de Gantt, referido a sistema de salarios, métodos de control de producción, políticas de capacitación del personal y responsabilidad empresaria.
- Estandarización de métodos, procedimientos y máquinas: con la finalidad de reducir las variaciones en procesos, eliminar el desperdicio de recursos y las pérdidas por operaciones defectuosas y aumentar la eficiencia productiva.
- Supervisión funcional: la especialización de los operarios, requiere también especialización por parte de los supervisores.

Escuela de Administración Industrial y General:

- Henry Fayol (1841-1925)

Es el primero en sistematizar el comportamiento gerencial

Dice que la administración se puede enseñar.

Organización: en términos de estructura, forma y disposición de las partes.

Escuela de Administración General

- Funciones básicas de la organización:
- Técnicas: producción, transformación, fabricación.
- Comerciales: compras, ventas, intercambios.
- Financieras: captación, administración del capital.
- Seguridad: protección de personal y bienes.
- Contables: inventarios, balances, costos, estadísticas.
- Aministración: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar

Escuela de Administración General

- Principios de la Administración:
- 1) División del trabajo: especializar al trabajador.
- 2) Autoridad y responsabilidad: la autoridad se delega pero no la responsabilidad.
- 3) Disciplina: obligación de obediencia.
- 4) Unidad de mando: cada hombre tiene un solo jefe.
- 5) Unidad de dirección: un programa para llevar adelante las tareas.
- 6) Subordinación del interés particular al general: los objetivos que establece la organización para sí tienen prioridad sobre los personales de sus integrantes.

Escuela de Administración General

7) Remuneración: retribución monetaria proporcional a los esfuerzos que los individuos realizan a favor de la empresa.

8) Grado de descentralización: depende de la organización y de las características de su personal.

9) Jerarquía: asigna importancia a la comunicación lateral y horizontal.

10) Orden: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

Escuela de Administración General

11) Equidad: es el resultado de la aplicación de justicia con buena voluntad.

12) Estabilidad del personal: es el factor que permite al empleado ganar la experiencia necesaria para cumplir su tarea satisfactoriamente.

13) Iniciativa: debe ser promovida por la organización. La concibe como la capacidad para elaborar planes y llevarlos a un final exitoso.

14) Unión del personal: la armonía y la unión constituyen una de las grandes fortalezas de la organización.

Escuela Estructuralista o Burocrática

Max Weber:

Escuela Estructuralista o Burocrática

Desarrollo de Weber:

- Desarrolla un modelo de control social.
- Sus objetivos: Eficiencia.
- Se apoya en: Estructura jerárquica, inflexible, impersonal, altamente centralizada.
- Sus desarrollos se dan solo en el plano formal.

Escuela Estructuralista o Burocrática

Autoridad: PODER + LEGITIMACION

Autoridad: Es la capacidad de inducir a otro a aceptar órdenes.

Legitimación: Nivel de aceptación de las órdenes por parte de un subordinado, porque comparte o está de acuerdo con el sistema de valores del superior que se lo ha ordenado.

Escuela Estructuralista o Burocrática

El proceso de Legitimación estaría asociado al nivel de permanencia dentro de la organización pero esto no siempre ocurre ya que hay individuos que a pesar de permanecer dentro de la misma no comparten sus sistema de valores y a veces actúan en oposición al mismo.

Escuela Estructuralista o Burocrática

Weber continúa con el estudio de Liderazgo y los clasifica en tres grupos:

1) Tradicional: siempre ha sido así y debe ser así.
2) Carismático: los súbditos se identifican o lo reconocen como líder.
3) Racional-legal o Burocrático: los súbditos aceptan un reglamento como lógico, aceptan el sistema de poder porque proviene de una serie de normas legales.

Escuela Estructuralista o Burocrática

Autoridad Legal:

- Es despersonalizada, nutre de autoridad a todos los cargos, establece la distribución de funciones, autoridad y responsabilidad en toda la estructura.
- Se define a través de leyes, decretos, normas, reglamentos, etc.
- Las personas deben actuar de manera impersonal.
- Los cargos son ocupados por funcionarios y por agentes.
- Los funcionarios ocupan cargos de alto status de autoridad.
- Los agentes ocupan los cargos de status operativo y deben obedecer a los funcionarios.

Escuela Estructuralista o Burocrática

Autoridad Legal:

- Existe una delimitación clara y expresa de los cargos, así se constituye la estructura de la organización.
- Las personas que ocupan cargos no deben tener ningún tipo de relación patrimonial ni afectiva con la organización.
- Los cargos no pueden ser monopolizados y no serán de por vida.
- Se debe dar prioridad para cubrir un cargo al nivel inmediato inferior, siempre que sea capaz, por eso debe existir un permanente sistema de capacitación y entrenamiento.

Escuela Estructuralista o Burocrática

Limitaciones:

- Actúa sólo en el plano formal.
- Es rígido, inflexible,

Teoría Burocrática

- Burocracia: ¨Organización ideal con actividades y objetivos establecidos por medio de un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada ¨

Teoría Burocrática

- Ventajas:
- Racionalidad
- Precisión en la definición del puesto
- Interpretación unívoca
- Uniformidad de rutinas y procedimientos
- Continuidad de la organización
- Reducción de conflictos en los individuos
- Confiabilidad

Teoría Burocrática

- Desventajas:
- Mayor internalización de las reglas
- Exagerado apego a reglamentos
- Exceso de formalismo y papeleo
- Despersonalización de las relaciones
- Categorización como base del proceso de toma de decisiones
- Superconformidad con rutinas y procedimientos

Escuela Neoclásica

- Seguidores de Taylor y Fayol se desarrollaron entre los años 1920-1925/1940. Son contemporáneos a la Escuela de Relaciones Humanas pero se centraron en aspectos formales de la organización.
- No han conformado un conjunto de ideas con cierto grado de homogeneidad que les permita definir una escuela de administración.
- Principales exponentes: Peter Drucker, Harold Koonz, etc.

Elton Mayo (1880-1949)

Teoría de las Relaciones Humanas

Necesidad de ayudar a los directivos a manejar el lado más humano de la organización

Organizaciones más democráticas

Teoría de las Relaciones Humanas

- Durante la Primera Guerra Mundial y después de ella se produjeron cambios en el contexto político, económico y social , la difusión de diversas investigaciones sobre comportamientos sociales y un mayor interés en el análisis de los aspectos psicológicos del individuo sirvieron para el surgimiento de nuevas teorías.

Teoría de las Relaciones Humanas

- Caso Hawthorne:
- En 1923 realizó una de sus primeras investigaciones en Hawthorne y la hipótesis formulada indicaba que la productividad aumenaría si mejoraban las condiciones ambientales de los trabajadores.

Teoría de las Relaciones Humanas

- Fueron seleccionados dos grupos, uno de investigación y otro de control, para modificar las condiciones de iluminación del ambiente de trabajo del primer grupo. A los dos grupos se los separó del resto de los trabajadores para poder observarlos.
- La productividad se incrementó, pero no sólo aumentó la del grupo de investigación sino también la del control, cuyas condiciones no habían sido modificadas.

Teoría de las Relaciones Humanas

- Luego se les quitó a los trabajadores todas las mejoras en las condiciones que se les habpian añadido y la productividad obtenida siguió aumentando.
- La respuesta a estas incógnitas tenía relación con otros aspectos humanos que no eran los que se habían tenido en cuenta en el trabajo.
- Algunas necesidades como la pertenencia a un grupo u organización comenzaban a satisfacerse en los empleados que formaban parte de la investigación.

Teoría de las Relaciones Humanas

- Primera fase: se observó la tarea de seis mujeres que trabajaban en el ensamble de relés telefónicos. Se modificaron las condiciones de trabajo, se aumentaron los salarios y los tiempos de descanso, la productividad se incrementó y sigúió haciéndolo a medida que se retornaba a las condiciones originales.

Teoría de las Relaciones Humanas

- Segunda fase: consistió en relacionar la experiencia del primero con los sistemas de supervisión en el resto de la empresa. Se realizó una encuesta sobre los 2000 empleados de la compañía, que confirmó que en la situación personal de cada uno de ellos y su actitud hacia los dirigentes y sus compañeros se encontraba la mayor cantidad de problemas, y no en cuestiones materiales y objetivas en las condiciones de trabajo.

Teoría de las Relaciones Humanas

- Tercera fase: consistió en la observación minuciosa de tres grupos de obreros en un taller de ensamblado, con la finalidad de demostrar el efecto que causaba sobre ellos un complejo plan de incentivos salariales. Los investigadores concluyeron que cada grupo tenía sus propias reglas de comportamiento y estructura social y generaba sus propias normas de trabajo y rendimiento, los cuales eran más fuertes en su influencia sobre su desempeño que los incentivos salariales.

Teoría de las Relaciones Humanas

- Conclusiones

- Entiende la existencia de la Organización Informal, con sus propias normas de comportamiento.
- Dentro de la organización informal descubre la existencia de un líder.
- El trabajo desarrollado por un obrero no está determinado por su habilidad física, sino por su capacidad para la interacción social.
- Las remuneraciones no económicas cumplen un papel fundamental en la motivación y la felicidad del trabajador.
- Los trabajadores no reaccionan a la dirección de la organización, a sus normas y a sus recompensas como individuos sino como miembros del grupo.
- La relación humana mejora el trabajo en el grupo.

Enfoque Cuantitativo

- Aplicación de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones.
- Incluye aplicaciones de estadística, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora.

Enfoque Cuantitativo

- Tiene su origen en la aplicación de los desarrollos estadísticos y matemáticos para la solución de problemas de planeamiento y logísticos en los Estados Unidos, durante y luego de la Segunda Guerra Mundial.

Teoría de Sistemas

- Enunciada por Bertalanffy a principios de la década de 1930.
- En 1954 se integra a otro estudiosos de la matemética, la fisiología, la sociología y la psicología para evolucionar hacia aplicaciones en nuevos ámbitos y disciplinas, entre ellas la administración.
- Una organización es considerada como un sistema compuesto por subunidades o subsistemas que interactúan en forma permanente y son mutuamente dependientes.

Teoría de Sistemas

- Cada organización debe ser considerada como un sistema socio-técnico compuesto por subsistemas:
- 1) Un subsistema de tecnología y de proceso: las tareas básicas y funciones específicas que desarrolla la organización, a lo que se agregan las maquinarias, herramientas o recursos tecnológicos que le permiten llevar a cabo sus actividades.
- 2) Un subsistema administrativo y de estructura: organización formal, departamentos, divisiones, reglas y políticas, el sistema de autoridad, relaciones de dependencia, control y el diseño y la descripción de roles.

Teoría de Sistemas

- 3) Susbistema personal: los individuos que desarrollan las tareas , sus características personales, capacidades, aptitudes, valores, objetivos y percepciones propias.
- 4) Subsistema informal: surge de la interrelación de los individuos con la organización y el sistema formal. Las normas de comportamiento no escritas, etc

Teoría de Sistemas

- Las empresas son consideradas sistemas abiertos que interactúan con su entorno o contexto.
- Cada nueva fuerza que actúa sobre la organización debe ser decodificada por el gerente como información, con lo que se genera el proceso denominado ¨retroalimentación o feedback¨.

Teoría de Contingencia o Situacional

- Según esta teoría no existen principios de administración que puedan ser aplicados según ciertos parámetros de criterio en todo tipo de situaciones.
- La atención al contexto y a las características propias de cada tipo de organización condicionan los recursos que el administrador emplea para conducirla.

Teoría de Contingencia o Situacional

- No existe una mejor solución para todas las organizaciones.
- La flexibilidad y la capacidad de adaptación a distintas situaciones es lo que debe definir el liderazgo de una organizaicón de acuerdo con este enfoque.

Tendencias de actualidad en administración

- Estas nuevas tendencias desarrollan modelos adaptativos para enfrentar ma mayor incidencia del factor social y otros problemas de contexto que hoy demandan más atención que algunas décadas atrás:
- 1) La diversidad en el ámbito laboral: resultado de la variedad étnica y cultural.
- 2) Una mayor atención a la preservación del ecosistema.

Tendencias de actualidad en administración

- 3) Una mayor conciencia global sobre cuestiones que hacen a la ética y la responsabilidad social de las empresas.
- 4) La mayor capacidad para la generación de nuevas tecnologías.

Administración de Calidad Total

- Es una filosofía de la administración enfocada al mejoramiento continuo y la respuesta a las necesidades y expectativas del cliente, considerando cliente a cualquier persona que interactúe con los productos y servicios de la organización, ya sea interna o externamente.
- Su autor principal es W. Edwards Deming, pionero del movimiento de la calidad desarrollado en Japón. Dicho país creó en 1951 el Premio Nacional de la Calidad y generó, con el tiempo su instauración en diversos países (incluyendo Argentina).

Administración de Calidad Total

- Su mayor difusión es durante las décadas de 1980 y 1990.
- Efectos de aplicación:
  - Clientes internos y externos satisfechos
  - Empleados involucrados
  - Compromisos de los directivos
  - Trabajo en equipo
  - Espíritu de mejora continua
  - Gestión basada en mediciones
  - Visión de largo plazo
  - Procesos de cambio complejos y dificultosos

Administración de Calidad Total

- El objetivo es que la organización se comprometa con el mejoramiento continuo y sus puntos principales son los siguientes:
  - Enfoque intensivo en el cliente (tanto interno como externo).
  - Interés por el mejoramiento continuo (la calidad siempre puede mejorar).
  - Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización.
  - Medición precisa
  - Facultar a los empleados (empowerment).

La organización que cambia. Organizaciones de aprendizaje continuo

- Las organizaicones deben diseñarse y administrarse de tal manera que puedan cambiar con destreza y agilidad.
- Se busca flexibilizar a las empresas y crear un buen lugar de trabajo para poder adaptarse, más aún ser generadoras de los cambios.
- Se realizan procesos de reingeniería, mediante los cuales se modifican los puestos y enfoques sobre los cuales ha sido diseñada la estructura y distribuido los recursos.
- Es aquella que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar permanentemente.

Administración del conocimiento

- Knowledge management .
- El conocimiento que la organización tiene de sí misma es su principal capital, este se basa en toda la información a partir de la cual se desempeñan sus integrantes , componiendo su capital intelectual: la capacitación de los recursos humanos, la estructura de la organización, el conocimiento del mercado, etc.
- Es imprescindible que el conocimiento pueda ser transferido entre las personas y mantenerlo en la empresa (creando depósitos de información, , instalando redes para transferir la información, etc).